

# 中小企業の流通革命

## ー サービス志向による付加価値こそ中小流通業の活性化策ー

瀬田 延彦

- I はじめに
- II 流通業の寡占化
- III 低価格路線の問題点
- IV 情報化社会の流通業
- V 中小流通業が目指すべきはサービス志向
- VI おわりに

### I はじめに

バブル崩壊により日本経済は「失われた10年」と呼ばれる長い低迷期を過ごした。その後、神武・いざなぎを超える過去最長の景気成長とようやく明るさが見えるようになった。しかしながら、好景気を享受したのは大企業のみで、中小企業や一般消費者には一向に好景気の実感はわかなかった。これは日本経済が輸出頼みで、勤労者の所得が10年で100万円も低下するなど内需拡大の施策が全く採られなかったことによることが大きい。

2008年のサブプライムローンに続くリーマンショックによる世界同時恐慌により、日本の日本経済は再びどん底に突き落とされた。日本は欧米に比べ、バブルの経験があるため、影響が少ないといわれているが、1990年の就職氷河期を超える超就職氷河期、派遣切り、退職勧奨の増大など雇用問題は格差社会を推進し、更に東日本大震災により、内需は冷え込む一方と深刻である。

平成22年度版経済財政白書で内閣府は「需要の創造による成長力の強化」をサブタイトルとし、「輸出と個人消費が持ち直しをけん引」、「雇用・所得環境に底堅さ、マインドは改善傾向」、「住宅着工も持ち直し」、「個人の住宅取得能力は改善傾向」、「平均消費性向は底堅かった」、「高齢化や資産効果が平均消費性向を押し上げ」などと述べ<sup>1)</sup>、経済3団体が主催する2011年新年祝賀パーティでは経営

者らは「景況感、半年後は晴れ？」と強気の予想が目立った<sup>2)</sup>、と政官財界は一般消費者とかけ離れた感覚を持っている。経済財政白書では、「名目成長率ゼロ近傍で推移し、物価下落のデフレ状況下では名目値の方が「実感」に近いといわれることもある。」とその理由を述べている。

現在は、1980年前後に話題となった価格破壊が再び注目されるデフレ状況下にある。家電量販店では「安値日本一への挑戦」を掲げたコジマに始った過激安売競争を勝ち抜いたヤマダ電機が平成22年3月期決算で売上2兆円強と業界2位エディオンに2倍以上の差をつけている<sup>3)</sup>。ダイエーをはじめとする大手の破綻が続いたスーパー業界では2強と言われるうちの一方のイオンが「イオンの反省…◎イオンの価格は、他店にくらべて、決して安くはありませんでした。…」<sup>4)</sup>の広告を掲載し低価格戦略を打ち出した。

しかしながら、中小流通業が大企業の低価格戦略に対抗することは自殺行為である。本論文は、中小企業の長所である独自性、機動性などを生かした価値の創造こそ情報化社会を生き抜く道であることを提言する。

### II 流通業の寡占化

流通業界では市場寡占化が進んでいる。世

1) 内閣府『平成22年版 経済財政白書』日経印刷2010

2) 2011年1月6日 朝日新聞

3) <http://gyokai-search.com/>  
『平成20年業界天気図一覧』

4) 2009年3月19日 日本経済新聞

界的に見ると、欧州では市場寡占化が進み、特に英国では、スーパーマーケット上位5社のシェア合計が1977年には30%程度だったが、ほぼ右肩上がりであり、97年以降は80%を超えている。世界一の小売業ウォルマートの売上高は2001年に2,000億ドル弱であったものが、2009年には4,000億ドル強に2倍以上伸ばしている。

国内小売業では図1に示すように市場の縮小が進んでいる。更に、図2に示すように従業員数49人以下の小規模店舗が減少し、従業員数100人以上の店舗が増加して寡占化が進んでいる。

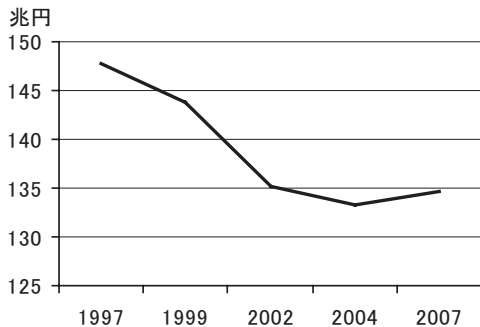


図1 小売業年間販売額の推移

出典：経済産業省調査統計部 商業統計

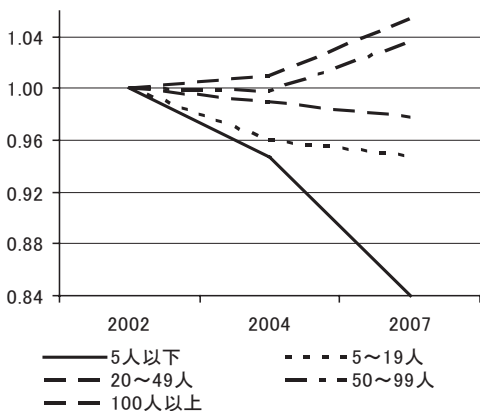


図2 小売業従業員規模別事業所数増加

出典：経済産業省調査統計部 商業統計

小売業業界別売上高ランキングをみると、スーパー業界ではセブン・アンド・アイとイオンの2強体制が、家電量販店ではヤマダ電機のダントツ体制が明確となっている。

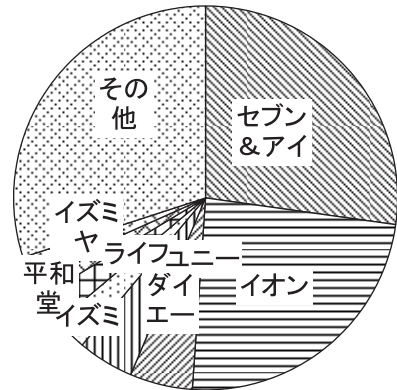


図3 スーパー大手の売上シェア

(59社)

2009年

出典：業界動向サーチ <http://gyokai-search.com>

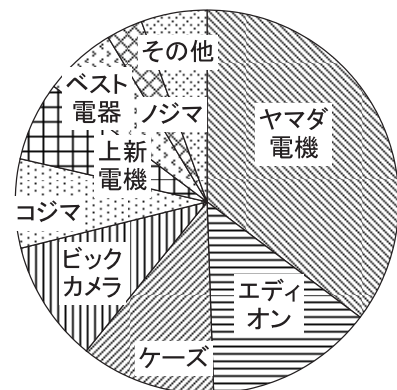


図4 家電量販店大手の売上シェア

(16社)

2009年

出典：経済産業省調査統計部 商業統計

しかしながら、国内小売業の寡占化は欧米に比べて遅れており、今後競争はますます激化し、業界の下位企業が淘汰され、上位企業にシェアが集中する傾向が進むと多くの人が考えている。

家計収入が減り続け、消費が低迷する中においては、競争に打ち勝つために他社を凌駕する低価格を経営戦略とする企業が多い。牛丼チェーン各社が期間限定で200円台の激安競争を行っているのがその代表である。

ここでは、売上40兆円と世界で圧倒的な力を発揮しているウォルマートと国内家電量販店業界でダントツのトップであるヤマダ電機の戦略について述べる。

## 1 ウォルマートの戦略

1962年に1号店をオープンした後わずか30年足らずの1990年に全米1の小売業となったウォルマートはその後急成長を続け、表1に示すように2008年には2位にトリプルスコア以上の差をつける世界最大の流通業である。

表1 世界小売業売上ランキング（2008年）  
（単位：百万ドル）

順位	社名	国	売上
1	ウォルマート	USA	401,244
2	カルフル	フランス	127,958
3	テスコ	イギリス	99,004
4	メトロ	ドイツ	96,210
5	シュワルツ	ドイツ	79,924
6	クローガー	ドイツ	76,000
7	ホームデポ	USA	71,288
8	コストコ	USA	70,977
9	アルディ	ドイツ	66,063
10	ターゲット	USA	62,884
14	セブン&アイ	日本	54,113
17	イオン	日本	47,975

出典：日本小売業協会

オルテガ（1998）によると、ウォルマートの創設者サム・ウォルトンは1945年ベン・フランクリンの雑貨店チェーンのフランチャイズ店として店を持つようになったとき、高額を上乗せして少量を売る代わりに、利益率を低くして、大量に売る策に乗り出した。1962年にディスカウントストアWALMART 1号店を開店した時、「毎日低価格（EDLP：エブリデー・ロープライシング）を打ち出した。メーカーの多くはディスカウントストアそれも、羽振りの良くない小さな店に製品を売ろうとしなかった。新聞広告には『一級品しか扱わず、二級品や規格外品を置くことは私たちのポリシーが許さない』と載せた。しかしながら、実際にはほとんどが二級品で質よりも安さを優先させ、可能ならどこからでも商品をあさらなければならなかった<sup>5)</sup>。

この戦略は大成功し、以後図5に示すように爆発的な成長をし、売上4,000億ドルを超

える世界最大の企業となっている。

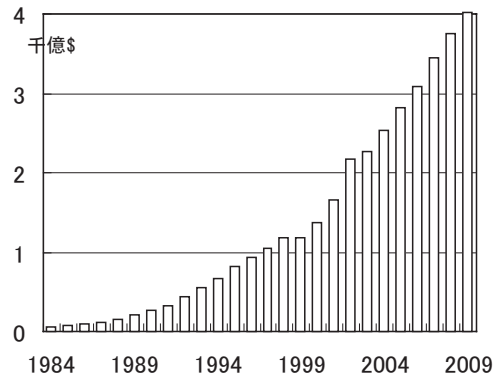


図5 ウォルマートの売上高推移

野口（2002）はウォルマートの強みを以下のように述べている<sup>6)</sup>。

### 1) 経費を削減し他店よりも安く売る

1962年ウォルマート1号店を立ち上げたときに店頭に掲げられたキャッチフレーズは「より安く」と「満足を補償します」であった。一方アーカンソー州ベントンビルにある本社建物は現在でもいたって「質素」そのものである。この本社は創業者であるサム・ウォルトンの言葉、「倹約を重ねて経費節約し、他店より少しでも消費者に安く売ること」の象徴でもあると言える。

ウォルマートと取引を望むベンダーは事前に納入業者質問票にこたえねばならないが、その4番目に売上を最大化するためのコストコントロールが含まれている。

### 2) EDLP実現のための基本理念

個人を尊敬すること

顧客にサービスをすること

傑出するために努力すること

### 3) 厳密きわまるベンダーに対する実績チェック

ウォルマートはベンダーから大量に商品を買付け、スケール・メリットを獲得している。渥美俊一は、ウォルマートがベンダーの成

5) ボブ・オルテガ 長谷川真実（訳）2000『ウォルマート』日経BP社

Bob Ortega 1998 In Sam We Trust.  
Blauner Books Literary Agency

6) 野口智雄 2002『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社

績を評価する項目とその目標値を披露している。これによると、売上高の計画と実績、および粗利益高の計画と実績はいずれも100%であり、この数字が維持できないベンダーは直ちに取引を切られてしまう。納期や在庫に関しても厳しい評低基準を作成している。発注から発送まで3日以内達成率は95%、加工を必要とする製品の発注から納品まで9日間、店舗での欠品率3%、DC（ダストリビューションセンター）での欠品率0%などである。

#### 4) ケタ違いの情報量と精微な管理システム

ウォルマートの情報化への取り組み意欲はきわめて高く、その先進性には素晴らしいものがある。POSによるUPCコードのスキニング・システムの導入は、1985年時点で全店に配備し終わっていた。そして同年、配送トラックの移動位置を把握するための通信衛星システムを配備している。これによりベンダーからの製品の出荷、納入時刻に関して、リードタイムの捕捉が可能となったわけだ。全世界約4500店舗から時々刻々上がってくるPOSデータはすぐにデータ・ウェアハウスに格納され、新たな戦略のための分析素材となる。

データ・ウェアハウスの容量は、実に101テラバイトといわれており、各店舗での製品別の全販売データを実に2年分も保管できるのだ。情報化にはかなり積極的なシアーズでも、データ容量は28テラバイトといわれる。

情報システムで追いつけないのは、唯一ペンタゴンだけと豪語するほど巨大かつ高度な情報ネットワークを構築しており、取引を始めたベンダーは、即座にこのシステム内に組み込まれることになる。現在ウォルマートでは、ベンダーをリテール・リンクというB2Bシステムに参加することを義務付けている。

ベンダーはこのシステムを利用することにより、製品の生産、在庫、輸送、補充などのための有益な情報を入手することができる。

#### 5) 顧客志向への執念

アメリカで鎬を削り合っているたいていの小売業が採用している「無条件返品」システムがある。

例えば、かなり使い込んだ靴の底がはがれ

て返品に行くと、返品に応じるだけでなく、「欠陥商品をわざわざ持ってきていただいたので、お詫びにソックスやストッキングを差し上げます」という対応がなされることがある。「そんな壊れやすい靴を販売したわれわれが悪いのだ」という発想である。これがウォルマート流顧客志向の原点だ。

このような制度を悪用する人間ももちろんいるが、企業も十分知り尽くしている。これによってロスが出ることは最初から織り込み済みなのだ。そしてこれが顧客志向である。顧客のわがままを聞き企業としての信頼を得ること。これが顧客志向であり、顧客第一主義の思想である。

また外資小売業で当たり前になっている「最低価格保証」というシステムがある。品物を買った後他店で同じものが安く売られていた場合差額生産するものだ。低価格への意気込みが消費者に伝わり、企業への信頼感が醸成される。

ウォルマートでは、顧客対応で「NO」という言葉はないといわれる。「この商品はありませんか?」と客に問われた際にその商品が、たとえ店になくともウォルマートのアソシエートは、「いいえ。うちでは扱っていません」とは言わない。別のアソシエートに接客させ、その間に別の店で買ってきて、差し出すという。ちょっと神話に属する話のようだが、ウォルマートの顧客志向が徹底していることをこのエピソードは端的に物語っている。

このようなサービスを行っても、EDLPと、16.6%という低い販管比率を実現しているのは脅威に値する。高度な情報インフラにより構築されたCRM (Customer Relationship Management)、製版一体のSCMが恐ろしいばかりの競争力を生み出していることがわかる。厳しい評低基準を作成している。

## 2 ヤマダ電機の戦略

1990年ごろまでの家電量販店業界では、秋葉原、新宿、日本橋、大須など都市の駅近くに店を構え、NEBA（日本大型電器店連合会）に参加する第一家庭電器、ラオックスな

どが上位に入っていた。

1990年代後半になると、NEBAの有力企業はロードサイド展開し、安値を売り物とするYKK（ヤマダ電機、コジマ、ケーズHD）など攻勢にたちうちできなくなった。

YKKの中でも先行したのはコジマである。1979年に施行された大店法の規制を免れる500㎡ぎりぎりの店舗とPOSシステムの導入により、「安値日本一の挑戦」をぶち上げて非常に速い出店スピードで拡大した。

1973年に創業したヤマダ電機は、当初カラーテレビの売上を確保するために無料巡回サービスを実施するなどサービスに力を入れ、地域一番店を目指す展開をした。しかしながら、バブルの崩壊、コジマの攻勢にさらされて、経営危機に瀕し、安値の追及へと方針転換した。1992年改正大店法が施行されると店舗のスクラップアンドビルドを推進し、3,000㎡未満の大店舗出店を推し進めた。

一方、先行したコジマは小型店舗を多数展開していたため、スクラップアンドビルドが遅れ、コスト増によりヤマダ電機に追い上げられることとなった。

2001年にコジマを抜いて業界1位となったヤマダ電機は図6に示すようにその後も高い成長を続け、2位のエディオンの2.5倍とダントツとなっている。

田川（2008）は以下のように家電量販店のメガ再編は第2幕に入ったとしている<sup>7)</sup>。

2008年10月中旬、家電量販店業界5位のビックカメラが、7位のベスト電器をグループ会社化するとの発表が行われた。この業界再編劇は、いよいよ第2幕へ移る。

単純計算すれば、ビックカメラ・ベスト電器連合の売上高は9,557億円（2008年3月期）となり、これまで2位だったエディオンの8,512億円を追い抜く。

しかし、1位ヤマダ電機、2位ビックカメラ・ベスト電器連合、3位エディオン、4位ヨドバシカメラ……7位上新電機の7社（グループ）体制がこのまま続くと考え関係者は、どこにもいない。逆に、次に動くのはど

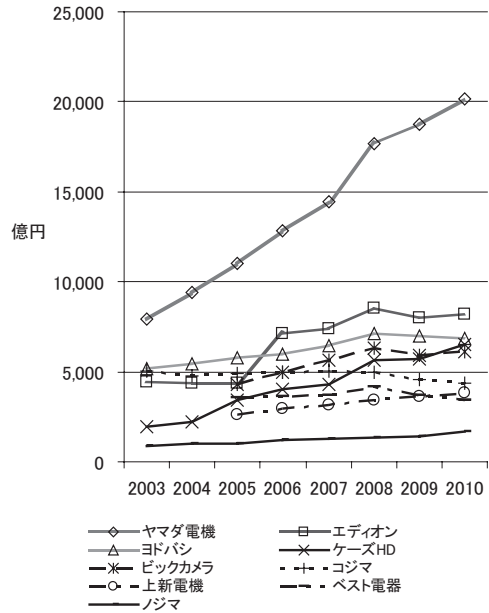


図6 家電量販店売上高推移

各社決算短信をもとに作成

こかにすでに関心が移っている。

家電量販店のメガ再編の第2幕を不可避免にしているのは、ヤマダ電機の日本全国へのすさまじい大量出店ぶりにある。

田川（2008）はヤマダ電機のが最強になった理由として次の2つを挙げている。

- ① メーカーと対立し、メーカーの支配をうち砕きながら大量の売上というメーカーの反論できない内容を提示することで、結局メーカーと強調関係に持ち込む
- ② 優れた店舗の立地展開などから得た高い利益率を、そのまま終わらせるのではなく、さらなる優れた店舗展開につぎ込むことによって、冷静なまでに先へと進めていく手法

さらに、強みとして、他社に先駆けた一括物流システムによる大幅なコストダウンと1992年の改正大店法による大型店の展開を挙げている。圧倒的シェアのバイイングパワーにより低コストで仕入れることができるヤマダ電機と2位以下との差はますます開くのではないかといわれている。

<sup>7)</sup> 田川克巳 2008『ヤマダ電機〈激安戦略〉勝利のシナリオ』ぱる出版



### Ⅲ 低価格路線の問題点

激安戦略を撮るためには、売上原価（仕入価格）と販管費の低減を強力に押しすすめなければならず、そこにはさまざまなきしみが生じる。ウォルマートとヤマダ電機についても、その経営姿勢に疑問を感じる人は少ない。

#### 1 ウォルマートの影

日経ビジネスによると、ウォルマートのフルタイム従業員の平均年収は18,400で連邦が定める4人家族の貧困レベルより低い。医療保険負担についても他の大企業に比べ著しく低く、従業員に占める保険加入者の割合が43%と大企業平均68%より低い<sup>8)</sup>。一方、ウォルトン一族4名の資産を合計すると700億ドルを超え、ビル・ゲイツやウォーレン・バフェットをはるかに上回る世界1の大金持ちである。ウォルマートは長らく労働組合活動を拒否し従業員の不満を押えつけている。サム・ウォルトンの10カ条にある「あなたの利益をすべての部下と分け合いなさい」と全く矛盾する。

1980年代アメリカの衣料品市場は、発展途上国の低価格輸入製品の攻勢にさらされた。発展途上国の工場では幼年労働者を過酷な条件で酷使していることが報じられた。これに対しウォルマートは「バイ・アメリカン」キャンペーンを展開し。ウォルマートに商品を納入するベンダーはこれに賛同する広告を配布した。

オルテガ（1998）は、1991年UFCW（国際食品商業労働組合）はバングラディッシュ、幼年労働者を酷使している工場で製造されている商品を購入することをやめるように要求した。グアテマラでは劣悪な労働条件の指摘に対し改善した工場との契約を打ち切った。UFCWは輸入品以外にもマンハッタンの中国人街にある搾取工場でウォルマートのブランドの一部が製造されていることを指摘したと述べている<sup>5)</sup>。

野口は「ウォルマート流サービスの驚異」と顧客志向を絶賛している<sup>6)</sup>。しかしながら、

<sup>8)</sup> 日経ビジネス 2006年7月10日号

「バイ・アメリカン」といかにも愛国心あふれるかのように見せながら、発展途上国の搾取工場製品を売ることは顧客を騙していることであり、真の顧客志向とは程遠い。

元テキサス州の地方新聞主宰のビル・クインは1191年以来ウォルマートとの戦いを繰り返している。クインはウォルマートの欲深な手口として次の2つを挙げている<sup>9)</sup>。

①従業員には最低限の賃金と最低限の手当

ウォルマートの時給は他のスーパーより2～3ドル低い。社会保障については、401Kプランの会社救済金を受取るのには最低7年かかり、それまでにクビになるケースが多い。健康保険制度についてもカバーの範囲が最低。

②納入業者を締め上げる

強大なバイイングパワーにより「クレームをつけての返品」、「販売不振の商品にペナルティ」、「計約違反の注文キャンセル」など

クインはまた、出現で起こる7つの凶事を挙げている<sup>9)</sup>。

①あなたが小売店主なら致命的な打撃をうける

ウォルマートの安値と広告攻勢に従来の小売店は太刀打ちできない

②小売店の倒産により失業者が増大する

ウォルマートの雇用は従来の小売店の雇用より少ない

③他業種だって被害をうける

競合店が撤退すると新聞社は広告を打ち切られる

地元のお金がすぐに本社に送られ、銀行には資金がはいらない

ウォルマートが出店すると観光地の魅力が薄れる

④商店街が消滅する

郊外に店を開くため、中心地が寂れる

⑤納税者が災難の費用を支払う

ウォルマートから得られる固定資産税よりも、公益事業の支出と他からの税収減が多い

<sup>9)</sup> ビル・クイン 大田直子（訳）2003『ウォルマートがアメリカをそして世界を破壊する』成甲書房

Bill Quinn 2000 How Wall-Mart is Destroying America (and the World) and What You can Do About It Wrigters Hous

⑥ほかの町にも被害はおよぶ

ウォルマートの販売エリアは直径110kmのため多くの町が影響を受ける

⑦ウォルマートは突然移転する

より大型店をと新しいスーパーセンターを建設し、既存店を閉鎖すると町は寂れる

北米・中南米でウォルマートは貧民層を対象として圧倒的な強みを発揮している。誇大なスーパーセンターを軸にまとめ買いをする貧民層に安さが受けているからである。しかしながら中所得者層が多い先進国ではイギリスを除き必ずしも成功していない。イギリスではアズダを買収したが、アズダはスーパーセンターよりも小型のスーパーを主力としている。

消費者の目が厳しく、まとめ買いの習慣が少ない日本では、西友と提携しているが勢いが無い。日経ビジネスは毎日チラシを見て買物が多い日本では、特売をしないウォルマートのEDLPが理解されないとしている<sup>10)</sup>。

クリントン元大統領夫人ヒラリークリントン国務長官はかつてウォルマートの社外取締役を務め、その後も献金を受取った。ウォルマートはレーガンやジョージ・ブッシュ元大統領陣営のトップクラスの政治戦略家を引きぬいてロービー活動を行い、低賃金など経営姿勢に対する批判に対し、政治力を発揮している。日本ではアメリカのように低賃金で従業員を酷使することはできず、アメリカと同様のEDLPは困難と言える。

## 2 ヤマダデンキの問題

田川はヤマダ電機の実力を計る以下の8項目の2008年の数値を挙げている<sup>11)</sup>。

①売上高経常利益率：4.5%

他社は、ヨドバシカメラがダントツの5.9%を除くと1～2%台

②商品回転数：11.6

2位のエディオンが8.5程度、ヨドバシカメラが23、ビックカメラが19程度

③売上高販管費比率：18.4

エディオンが21.9%、ケーズHDが17.6%、コジマが18.7%

④ 売上成長率：22.8%（2007年度は12.4%）

2007年度ビックカメラが11%、ケーズHDが8%

⑤1㎡当たり売上高：135万千円

ヨドバシカメラは360万円、ビックカメラは300万円

⑥ROE（自己資本利益率）：16.2%

ケーズHDは10.87%

⑦PER（株価収益率）：16.8倍

ビックカメラは2006年20.4、2007年11.8

⑧外国人持ち株比率：59.1%

他の家電量販店はだいたい25～40%

以上、田川が挙げる数値を見ると、必ずしもヤマダ電機が他を引き離しているとはいえない。特に最近LABIにより都市型大型店に参入しているものの、ロードサイド中心のヤマダ電機に比べ、都市型大型店中心のヨドバシカメラは効率よい経営状態と言える。

低価格戦略を支えるローコストオペレーション：売上高販管費比率をみると、2010年3月末決算ではヤマダ電機が21.1%、ケーズHDが18.7%、コジマが20.0%とYKKの中ではヤマダ電機が最も高い。

消費が低迷する中、エコポイントによる特需が終了し、売上が伸びなくなると、巨大店舗では家賃や光熱費、人件費などの販管費が増大する可能性が高い。

田川はヤマダ電機がコジマの攻勢を受け、サービスから安売りへと路線転換したのは1993年としている<sup>12)</sup>。その後出店ラッシュを展開するにあたって競合店への不正競争行為等さまざまな軋轢を起こしている。

立石（2008）は、ヤマダ電機が2000年に宮崎県のテックランド日向店をオープンしたときの露骨な競合店（丸誠電器マルセイ日向店）つぶし策を紹介している。店内にマルセイのチラシと「このチラシよりも10%安くする」という表示を行った。たとえ原価割れしても競合店の客を奪うことにより経営破綻を狙う

10) 日経ビジネス 2009年7月27日号

11) 立石泰則 2008『ヤマダ電機の品格』講談社

作戦だ。丸誠電器は赤字を他の事業でカバーすることにより、「ヤマダより必ずやすくする」という看板を立てる反攻し、作戦は失敗した。ヤマダ電機は「中小企業が大企業より安くできるはずがない」、不当広告により損害を受けたとして訴訟を起こした。さらに、ヤマダ電機の店員は「マルセイの商品はバッテリー商品なので補償がない」という中傷を行ったため、丸誠電器は訴訟を起こした。2005年最高裁はヤマダ電機の不法行為を認め、100万円の賠償金支払を命じた。

ヤマダ電機がダントツといっても、競合大規模量販店も大量仕入れを行うため、それらより大幅に仕入価格を下げることに限界がある。ヤマダ電機は巨大であるがゆえのオペレーションコスト増に対応するために過剰な人件費削減、法令違反のヘルパー問題など好ましくない経営姿勢をとっている。

平成20年度、ヤマダ電機売上高人件費比率は4.07%とケーズHDの5.3%、コジマの5.62%に比べて1.5%前後低い（各社有価証券報告書より計算）。売上高販管費比率は21%とケーズHDの18%に比べ2%以上高いことを考えると販売員の効率が良いというわけではない。日経ビジネスのアフターサービス満足度ランキングの家電量販店部門では2008年から3年連続最下位である<sup>12)</sup><sup>13)</sup><sup>14)</sup>。正社員が少なくアルバイト等の非正規社員が非常に多いこと、また教育が十分でないため従業員の技術スキルが低いことを物語っている。2008年の記事では「アフターサービス残酷物語 効率重視のツケ」、「ヤマダデンキの傘下に入ったマツヤデンキが“ヤマダモデル”を意識した結果、顧客との距離が遠のいた」とこき落とされた<sup>12)</sup>。ヤマダ電機は名誉を傷つけられたと訴訟を起こしたが、2010年12月東京地裁の判決で訴えは却下された。

ヤマダ電機の法令違反として「ヘルパー問題」がある。メーカーは自社製品の販売促進のため、ヘルパーと呼ばれる販売員を派遣している。ヤマダ電機はメーカーに人数を指定

してヘルパーの派遣を要求した。さらに、ヘルパーに対し、他社商品売らせたり、店内の清掃をさせるなど、正社員と同じような扱いをしていたケースもあったとして公取委から排除命令を受けた。

2010年3月全国商工団体連合会（全商連）はヤマダ電機の違法な下請けいじめを中小企業庁に告発した<sup>15)</sup>。作業代金支払の期限が60日を超えている。他社に比べても価格が低いうえ、エアコン設置などの繁忙期やキャンペーン期間中は一方的に価格が切り下げられることがある。追加工事で客から集金した工事代金のうち30%を天引きするなど下請法違反と独占禁止法が禁止する「優越的地位の乱用」である。

その他にもリサイクル家電の横流しなどがある。ヤマダ電機は売上3兆円を目指すとしている。売上最優先でコンプライアンスを軽視した経営姿勢には疑問を抱かざるを得ない。

立石（2010）は、2007時点で、価格と品揃えを武器とする広島ヤマダ電機が同地のデオデオのブランド：安心感に売上1/2.6と苦戦していることを紹介している<sup>16)</sup>。

## IV 情報化社会の流通業

### 1 ポストトヨタ生産方式

筆者（2009）は多くの人が最善の経営と考えるトヨタ生産方式は基本思想として「徹底したムダの排除」（原価低減）をあげる工業化社会に適した経営であり、情報化社会に適したポストトヨタ生産方式の基本思想は徹底したベネフィット（便益：付加価値）の追及であるべきだと提言した<sup>17)</sup>。

トヨタ生産方式は脱規模の経営を目指し、多種少量生産（品揃え）を可能とするものの、低価格にすれば大量に販売できるという工業化社会の考え方、販売志向のマーケティング（プロダクト・アウト）である。ウォルマートの大規模スーパーセンターやヤマダ電機の大店舗における低価格と品揃えの訴求は同

12) 日経ビジネス 2008年7月28日号

13) 日経ビジネス 2009年8月3日号

14) 日経ビジネス 2010年7月26日号

15) 全国商工新聞 第2919号 3月22日

16) 立石泰則 2010『ヤマダ電機の暴走』草思社

17) 瀬川田勉彦 2009『ポストトヨタ生産方式』静岡産業大学紀要「環境と経営」第15巻 第2号



じ考え方に基づくものといえる。

アメリカの心理学者・アブラハム・マズロー (Abraham Harold Maslow) は、人間の欲求を低次から高次の順で分類し、5段階のピラミッド型の欲求の階層によって示した。

- ①生理的欲求 (physiological need)
- ②安全の欲求 (safety need)
- ③所属と愛の欲求 (social need/love and belonging)
- ④承認の欲求 (esteem)
- ⑤自己実現の欲求 (self actualization)

欲求には優先度があり、①から④までの欲求を「欠乏欲求」(deficiency needs)、⑤の欲求を「成長欲求」とし、低次の欲求が充足されると、より高次の欲求へと段階的に移行するものとした。マーケティングコンセプトは生産志向から販売志向、そして顧客志向へと進化している。

企業が競争優位を獲得するための基本戦略としては、コスト戦略、差別化戦略、集中戦略の3つがある。小売業におけるコスト戦略とはローコストオペレーション、すなわち徹底的した無駄の排除が必要となり、大量販売を目指す工業化社会に適した経営と言える。工業化社会とは右肩上がりの成長を目指した時代であった。現在では、中国、インドをはじめとする発展途上の国々ではコスト戦略が有効と言える。ウォルマートが貧困層をターゲットとして低価格大量販売が成功しているのは欠乏欲求に込えているからと言える。ヤマダ電機も同様と言え、これは販売志向のマスマーケティングである。

消費者が豊かになり、欠乏欲求が満足されるようになれば、成長欲求を求めるようになる。さらに物質的には右肩上がり成長が望めない情報化社会においては消費者は多様化する。多様化する消費者にこえるにはマーケットインのマーケティングである顧客志向：セグメント・マーケティングやワン・トゥー・ワン・マーケティングが必要となる。

平成7年度の国民生活白書では価格破壊」とデフレーション」と題して、消費者が価格志向を強めているとされた。低価格にすると売れるだろうという時代がしばらく続いたが、

そのやり方が行き詰まった。消費者意識は節約疲れとともに、こだわるものにはお金をかけ、ほかのものには極力お金をかけない消費の二極化となったといわれる。毎日の食事は質素だがブランド品には金に糸目はつけないというのはその代表例だ。しかしながら、二極化と言っても単純ではなく、同じ種類の商品でも日や場所によって価格か品質かを使い分けるようになっており、消費者がこだわるもの、価値を認めるものは何かを把握することは困難さを増している。

すなわち、顧客にとっての価値、ベネフィットを徹底的に追及するポストトヨタ生産方式による経営が重要である。そこでの2本の柱は、MOP (マーケット・オリエンテッド・プロダクション) と「知的創造」(創作活動) である。経済の価値がモノから情報・サービスにシフトする現在、多様化する消費者の中からターゲットを定め、その市場が求める価値とは何かを徹底的に追及する知的創造が重要である。

## 2 我が国の消費者動向

高齢社会白書によると、我が国は高齢者(65歳以上)の割合が22%を超え、5人に一人が高齢者、10人に一人が75歳以上という「本格的な高齢社会」となっている。高齢者が世帯主の38.5%が貯蓄から負債を引いた差額が2,000万円以上、60.2%が1,000万円以上と全世帯のそれぞれ25.0%、41.7%を大きく上回っている<sup>18)</sup>。一方、総務省統計局の家計調査によると、平成21年の総世帯のうち勤労者世帯(平均世帯人員2.79人、世帯主の平均年齢45.2歳)の実収入は、1世帯当たり1か月平均464,649円で、前年に比べ名目4.6%の減少、実質3.1%の減少となった。このうち、世帯主収入は2年連続の実質減少となった。厚生労働省の国民生活基礎調査によると、「苦しい」と答えた世帯の割合は、近年、上昇傾向となっているが高齢者世帯は56.3%と児童のいる世帯の63.4%より低い。一方、内閣府の60歳以上の生活実態に関する調査によ

<sup>18)</sup> 内閣府『平成22年版 高齢社会白書』

ると苦しい(大変苦しい、やや苦しい)と答えた人は26.4%で、苦しい層は年代が高まるほど減少する。これらのことから高齢者の経済状態は比較的豊かだといえる。2012年からは団塊の世代が高齢者となり始め、シルバー市場の拡大が期待される。

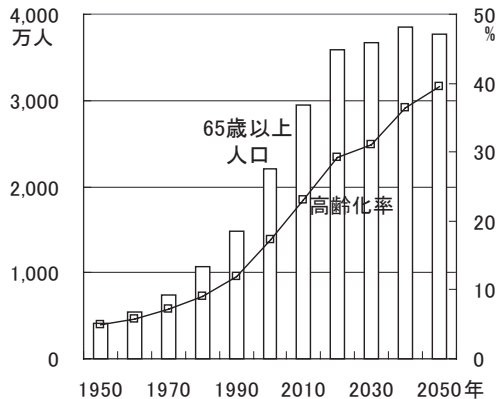


図7 高齢化の推移

出所：2000年までは総務省「国勢調査」

2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」

堺屋（2005）は、日本には「消費をけん引するのは「若者」という固定観念がある。いまだに多くの供給者（企業）が若者をターゲットにし、高齢者市場と言えば、医療や介護ばかりが語られる。しかし、高齢者の圧倒的多数は健常で意欲的、しかもお金持ちだ。また、「若者は消費性向が」高く市場になりやすいが、高齢者は財布の紐がかたくて市場にならない」という見方があるが、これは高齢者に適した商品やサービスがないからだ。しかし、今や知価社会、多様な市場こそ知価創造の舞台だ。これからは高齢者市場こそ商戦のひのき舞台となる、としている<sup>19)</sup>。

筆者（2006）は顧客志向のマーケティングにおける顧客ロイヤリティを向上の重要性を述べた。カスタマー（Customer：顧客）という言葉はCustom（習慣）からきている。つまり顧客とは繰り返し購入してくれる「お得意様」であり、国民全般である消費者とは

異なる。19世紀のイタリアの経済学者、パレートはイタリアの国富の80%は、20%の人に集中しているという「80-20ルール」を唱えた。このルールはビジネスにも当てはまり、売上の80%は上から20%の客に依存していることが知られている。つまり、20%の忠誠度（ロイヤリティ）の高い顧客が存在し、その顧客だけで全売上高の実に80%になっているという現実が存在する。1人の新規客を開拓するには既存顧客の維持にかかる費用の6倍の費用がかかるといわれる。価値観やライフスタイルが多様化する現在、販売志向のマーケティングがめざすほとんどの客（消費者の最大公約数）のニーズに答えることは不可能である。ターゲットを絞り、要求が特定された場合は満足させることができ、顧客ロイヤリティの向上につながる<sup>20)</sup>。

## V 中小流通業が目指すべきはサービス志向

### 1 価値の創造による差別化戦略

ウォルマートやヤマダ電機はコスト戦略をとり、ロードサイド展開をする。主なターゲットは車をもつ勤労者世帯であり、最大公約数のニーズ（低価格）に応える販売志向のマーケティングである。顧客ロイヤリティはそれほど重要性を持たず、顧客とのコミュニケーションがないセルフサービス方式である。両社の従業員の給与が非常に低いのはサービス（価値）に求められる従業員の質よりもコストを重視するからである。その結果従業員の質が下がり、ヤマダ電機が日経ビジネスのアフターサービス満足度で3年連続最下位となるのは当然と言える。

中小流通業が大企業に対抗してコスト戦略を撮ることは自殺行為に等しい。むしろ、中小企業の強みを生かした徹底した価値の追求を目指すべきである。さらに、顧客ロイヤリティを高めるには、顧客とのコミュニケーションが重要である。顧客と接するのは店舗の従業員であり、従業員の質を高めることが顧客満足につながる。従業員満足によるモチベーションがあってこそ顧客満足である。

<sup>19)</sup> 堺屋太一 2005『団塊の世代「黄金の十年」が始まる』文芸春秋

<sup>20)</sup> 瀬田田彦 2006『中小企業の情報化戦略』静岡産業大学紀要「環境と経営」第12巻 第1号

工藤（1991）は中小企業の長所として一般的に指摘されている点として以下の項目などを述べている<sup>21)</sup>。

- ①独自性：長年にわたり培ってきた独自の製品・技術やサービス）において、大企業がまねのできないものを現に保持しているところもあるし、その可能性を秘めている。
- ②機動性・小回り性：組織が小さいところから、変化への対応や問題解決に迅速に応じられる。大企業で、従業員が数万人もいるところでは、変化への適応や組織の変更は容易ではない。
- ③地域社会との密着性：よく指摘されるところであるが、中小企業はそれが存在している地域社会と深い関係をもっている。地元の地域社会とさまざまな点において、相互依存、補完関係にある。

工藤がこれらの長所を述べたのは1990年代であるが、現在でもその考え方は正しいと言える。

先に、国内小売業の寡占化は欧米に比べて遅れているが、多くの人が今後は欧米並みになると考えていると述べた。はたしてそうであろうか。多様化する消費者にきめ細かく対応するためには、機動性・小回り性が欠かせない。我が国は小さな島国であるが、47都道府県それぞれ県民性が驚くほどに異なることがある。それどころか、筆者の勤務する静岡県では、静岡を中心とする中部（旧駿河）、浜松を中心とする西部（遠江）、観光が主産業である伊豆地方では、これが同じ静岡県であるかと思うほど好み異なる。マーケティングも本社集中型ではなく、地域密着型が求められる。さらに、他社のものまねばかりしては、顧客がこだわるもの、価値を認めるものとは何かを把握することはできない。独自性を生かした価値の創造こそ顧客に応えることができるのである。

激安牛丼や100円マックなど安さばかりが話題となる外食チェーンであるが、長崎ちゃんぽんをを展開するリンガーハットは価値を高めて価格を上げ経営危機を脱した。リンガー

ハットは平成16年2月期決算から2期を除いて赤字となっていたが、平成21年2月期決算では売上高354に対し純利益はついに－24億円に達した。経営陣は値下げによる売り上げ増の策を採らず、「食の安心・安全と環境への配慮」を掲げる価値の創造を選択した。21年10月から使用する野菜をすべて国産とし、22年1月からは小麦までも国産化した。国産化によるコスト増のため価格は高くなったが、安心・安全のみならず国産ならではの風味の良さを訴求が受け入れられ、平成22年2月期決算では純利益5.2億円と劇的に改善した。平成22年度も第3四半期（平成23年11月）までですでに純利益5.7億円となっている。知的創造により顧客のこだわりをとらえ価値を創造した好例と言える。

## 2 ヤマダ電機の負けない地域電器店

家電量販店の台頭により、地域電器店の減少が進んでいる。商業統計によると、従業員数が4名以下の店舗は2002年から2007年にかけて15%以上と大きく減少した。今後も引き続き減少すると推測される。

その中であって、月刊「技術営業」編集部は、弱者の戦略をとり、徹底した差別化を行うことによって成功している3社の例を紹介している<sup>22)</sup>。

### 1) セブン・プラザ・チェーン

セブン・プラザは鹿児島県鹿屋市に本社を置く直営8店、FC49店からなるチェーンである。FCの多くがもともとは30坪以下の通称パパママ店である。量販店の出店で危機にナタセブンは「小さくてもダイヤモンドのように輝く店づくり」つまりコンビニ家電店による粗利益重視に経営戦略を転換した。かかりつけの電器店としてサポート力で量販店に差をつけたのである。顧客への購入後のサポート力や困った時のソリューション力、依頼を受けた時にすぐに対応できる機動力が地域店の生命力となっている。サポート力の源は従業員であり、人の育成能力こそ経営者に求められるとしている。

21) 工藤達男 1991『経営基本管理』日本マンパワー

22) 月刊「技術営業」編集部 2008『弱者の戦い方』リック

## 2) でんかのヤマグチ

ヤマグチは東京都町田市に店舗をかまえている。ヤマグチは客を分類し、約3万世帯の管理顧客数を1万3千世帯とした。優良顧客に的を絞り、休眠客を切捨てることによって、売上は減ったものの増益となった。新規客を増やす努力より、今のお客さんを大切にするという基本的な考えである。お客の要望を聞いて、お客をトコトン大切にすることにより口コミが広がり、月60~70人の新規客開拓につながっている。顧客満足度の高いサービスは粗利益向上につながる。2007年2月現在Blue-rayレコーダ「DMR-BW200」(パナソニックの価格を例にとるとヨドバシカメラ町田店20万7,800円に対しヤマグチは32万7,800円とかなり高い。徹底した顧客サービスが高い支持を得ているのである。

## 3) アトム電器チェーン

アトムは大阪府羽曳野市に本社を置き加盟店700店以上のチェーン展開をし、「21世紀型電器店」を標榜している。量販店の強みである「品揃えが豊富、全メーカーの取扱い、販売価格が安い」に対し、できるだけ安く買える上に、地域店の強みである「高い修理技術・工事力、すぐ来てくれる、小回りが利いて便利」を兼備えた業態である。

## 3 価格戦略は日本経済にマイナス

価格戦略は日本経済にとっても望ましいと言えない。経済成長の原動力は輸出、内需、設備投資であるがその中で最も効果があるのが内需拡大だ。しかしながら、政府や大企業集まりである日本経団連は内需拡大策をとらず、もっぱら輸出頼みである。そのため、リーマンショックやその後の円高などが日本経済に深刻な影響を与える。日本はバブルを経験したため、リーマンショックの影響は欧米歩ど大きくないと言われたが、現在の株価をみると日本が独り負けの状態である。日本経団連はグローバル競争に打ち勝つためと称して人件費削減を推し進める。厚生労働省の国民生活基礎調査によると平成20年の1世帯当たり平均所得金額は547.5万円と10年前の平成10年の655.2万円に比べ100万円以上下がって

いる。

収入が減れば、消費者は家計を引き締めやすいものを求め、それに対応するように価格競争が激化する。企業は経営が苦しくなるとさらに人件費を下げ、家計が苦しくなって物価が下がり続けるデフレスパイラルに落ちているのである。ハイパーインフレは避けるべきだが、デフレスパイラルはインフレよりも深刻である。日本経済を立ち直させるためには緩やかなインフレへの誘導と内需拡大が最良の策である。

輸出頼みの大企業には内需拡大策は期待できない。前日本経団連会長のキャノン御手洗会長は長く務めたキャノンアメリカのトップ時代を含めて、従業員にやさしい経営者と称賛する人が多い。水島(2005)は御手洗の人づくりのうまさを述べている<sup>23)</sup>。しかしながら、御手洗はキャノンの子会社が偽装請負の労働基準法違反を犯したとき、「法律が悪い」と非常識な発言をした。アメリカではホワイトカラーとブルーカラーは大きな差がある。ブルーカラーは使い捨てで材料と同じ扱いを受けている。御手洗は日本に戻っても労働者を人扱いしないという考えが変わっていないことの表れだ。また、日本経団連の幹部は平成23年春闘に当たって、「賃金を上げてても貯金にまわるだけだ」と全く愚かなことを述べた。消費者は自分にとって価値があると認めるもの、こだわるものにはお金をかける。輸出に頼る大企業はいまだに形のあるハードウェアとしての製品作り一辺倒という工業化社会的経営から抜け切れずにいる。情報化社会では価値はソフトウェアやサービスにシフトしている。消費者はハードとしてのモノを買うのではなく、それを買うことによって得られるベネフィットを求めるのである。消費者のニーズに応える商品やサービスを考えることができない大企業は輸出に頼らざるを得ないにである。

家電製品の場合、最近はいち方が複雑になって高齢者が買ってすぐに使いこなすことが難しいことが良くある。地デジ化についても、

23) 水島愛一郎 2005『御手洗富士夫が語るキャノン「人づくり」の極意』日本実業出版社



テレビの買い替えだけでなくアンテナの用意が必要である。政府やテレビ局は地デジ対応のテレビやチューナーの購入とアンテナの設置の必要性ばかりを広報しているが、関東地方の場合、スカイツリー大変な人気となっているが、完成して東京タワーからの発信が変わるとアンテナ向きを変えなければならない。それをどのように対応するかは話題にもなっていない。さらに、NHKは地デジにすれば衛星デジタルも見えると宣伝している。しかしNHKの衛星エデジタルを見ると邪魔なお知らせが表示されたままになる。それを消去するにはWebや電話でNHKに登録しなければならない。NHK-BSの受信料を漏れなくとろうという策だが、すでにアナログ衛星受信料を払っている視聴者も登録しなければならない。全く迷惑な話だが、高齢者など機械に弱い人にとってはWebによる登録は難しくサポートが必要である。地域家電店がサポート力を強化すればこれらの人々の信頼を得られる可能性は高い。

スーパーについて、欧米ほどまとめ買いをする習慣が少ない日本ではウォルマートが展開するハイパーマーケットやディスカウントストアは成功している例はあまりないといっている。日本小売業の2強と言われるセブン&アイとイオンにおいてもイトーヨーカ堂やジャスコなど大型店舗であるGMSは前年比既存店売上減が続く苦戦となっている。一方、食品スーパーであるMaxValuやヨークベニマルは好調である。経済産業省の商業統計によると、平成16年の食品スーパー業界の年間販売額は17兆円と平成3年比50%増となっている。さらに、食品スーパー業界は地方のスーパーが健闘しており、寡占化が進んでいない。イオンもスーパー事業は20のグループ会社が地域密着型の経営を展開している。

日本人の食に関するこだわりは世界でも最も高いといわれている。季節感を表す「旬」の食材と言う言葉は訳したとしても海外では理解されないことが多い。また、海外の主婦は、ドイツ人のソーセージのように毎日同じ食事でも苦情が出ないため、日本の主婦のように「今日の夕食は何にしようか」と悩むこ

とからは救われている。現在は食の安全を求める消費者も多く、「地産地消」への取り組みが人気を呼んでいる。大企業の本社による集中管理では、異なる県民性や消費者の多様性にきめ細かく対応することは困難であり、中小企業の長所である地域密着性が力を発揮する。

#### 4 差別化戦略・ニッチ戦略

中小流通業は顧客のニーズに応える差別化戦略かニッチ戦略に拠るよりない。これらの戦略を行うためのマーケティングはプロダクトアウトではなくマーケットインでなくてはならない。顧客のニーズはハードよりもソフトやサービスにシフトしている。顧客が求める価値とは何かを知るには顧客とのコミュニケーションが重要である。従業員の質を高め、顧客にサービスすることは顧客ロイヤリティの向上につながる。顧客ロイヤリティは低価格では獲得することができない。顧客ロイヤリティを最も高めるのは困った時の親切かつ的確な対応である。かつて、IBMがコンピュータユーザーを「問題が起こっていない」、「問題が起こったが迅速に対応してくれた」、「問題が起こって対応が悪かった」に分類してどのケースが一番顧客満足度が高いかを調査したところ、「問題が起こったが迅速に対応してくれた」のグループが最も満足度が高いという結果になった。

優秀なビジネスマンやOLは高収入ではあるが忙しく、低価格を求めて探し回る時間がない。裕福な高齢者は低価格よりも頼りになる店を選ぶ。中小企業がサービス志向でこれらの客のニーズに適切に対応すれば、売上よりも粗利益を求める健全な経営が可能となるのである。

#### VI おわりに

2010年版中小企業白書によると、小売業のうち従業者数50人未満の事業所は、全事業所数の98.6%、従業者数の77.9%、年間販売額の70.9%を占める。製造業の場合は従業者数300人未満の事業所は、全事業所の98.7%、従業者数の69.2%、出荷額は47.4%だが付加



価値額は50.2%を占める。すなわち、日本経済を支えているのは一部の大企業ではなく、中小企業である。

グローバル競争に打ち勝つためにはコスト削減しかないという大手製造業や、国内市場が伸び悩むなか売上増のために海外進出に力を入れる流通2強（セブン&アイ、イオン）はコスト削減ほどには付加価値増の努力をしておらず、日本経済のけん引役を期待できない。中小流通業がサービス志向で付加価値を高めれば自社の経営が安定するとともに、雇用増、内需拡大による日本経済回復の大きな力となる。